National Parole Board

2003-2004
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2003.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Telephone: (613) 941-5995
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.communication.gc.ca

Catalogue No.: BT31-2/2004-III-45
ISBN: 0-660-62289-0

103-04604/

National Parole Board

2003-2004 Estimates

A Report on Plans and Priorities

Approved

Wayne Easter

Hon. Wayne Easter, P.C., M.P.
Solicitor General of Canada

TABLE OF CONTENTS

Section 1: Messages..... 1
1.1 Chairperson's Message..... 1
1.2 Management Representation..... 3

Section 2: The Accountability Framework..... 4
2.1 Mission and Values..... 4
2.2 Mandate..... 4
2.3 Structure for Program Delivery..... 4
2.4 Partnership for Program Delivery..... 5
2.5 Departmental Planned Spending..... 5

Section 3: The Strategic Framework - Planning Overview..... 6
3.1 External Factors..... 6
3.2 Internal Factors..... 7
3.3 The Vision..... 8
3.4 Strategic Outcomes..... 8

Section 4: Plans And Priorities by Strategic Outcome..... 9
4.1 Summary Information..... 9
4.2 Detailed Reporting..... 10
4.3 Quality Decisions for Conditional Release..... 10
4.4 Open and Accountable Decision Processes..... 14
4.5 Quality Decisions for Pardons..... 17
4.6 The Modern Management Agenda..... 19

Section 5: Organization..... 22
5.1 Business Lines..... 22
5.2 Business Line Accountability..... 23
5.3 Resource Relationship: Business Lines and Strategic Outcome. 23
5.4 Financial Information..... 24
5.5 Legislation Administered by the National Parole Board..... 24
5.6 Contacts..... 25

Section 1: Messages

1.1 Chairperson's Message

The National Parole Board continues to operate in a dynamic and challenging environment characterized by heavy workloads, fear of crime, concerns for safety, and vigorous and often critical debate of parole and related matters. Against this backdrop, the Board's plans and priorities continue to be dominated by two themes - public safety and public service.

The Board's top priority remains public safety, consistent with the purpose and principles for parole set out in the *Corrections and Conditional Release Act*, and reinforced by our Mission and Vision. Our attention to this priority is demonstrated by the manner in which we continue to discharge our statutory responsibilities.

Parole, for example, continues to yield positive results. More than nine of every ten parole releases do not result in a new offence, and 99 of every 100 releases do not end in a new violent offence. Statistics, however, provide little comfort for those who have been victimized by an offender on parole. So the Board works constantly to enhance its capacity for contributing to public safety. The "quality conditional release" initiative, with its objective of producing quality decision-makers, quality decision processes and quality decisions, is a prime example of this work.

The "Effective Corrections" initiative is similar in purpose, with its focus on strengthening the Board's ability to deal with Aboriginal offenders, and with the increasing diversity in the offender population and in the community. Another key improvement initiative for the Board is our work to develop the Conditional Release System. This system is intended to improve the quality of information for decision-making within the Board and across the justice system, when linked with federal measures for integrated justice information.

The Board is also committed to enhancing its contribution to public safety through more effective delivery of the pardon program. In this context, we are examining a range of measures to improve the quality and timeliness of pardon decision-making.

The Board's focus on quality public service (i.e. client - focus and results - based) emerged from a growing recognition of the complex management challenges facing all organizations today, and the increasing public demand for effectiveness and accountability in government. Quality service is a natural compliment to the Board's pursuit of public safety. It is designed to improve all aspects of program management and program delivery, and in so doing, provide a solid foundation for quality conditional release and pardons decision-making. The Board's modern management agenda is the primary vehicle for enhancing public service. This agenda, which comprises initiatives such as modern comptrollership, will focus on:

- a human resource strategy that will enhance our ability to attract and retain qualified individuals as Board members and staff;

- an information technology strategy that will position the Board for optimum use of technology in support of conditional release and pardons business lines; and

- an integrated risk management framework which will support open, effective and accountable program delivery and resource management.

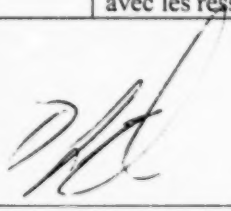
Work to advance the principles of public service introduces an interesting debate within the Board regarding the concept of client. On first entering this debate, you are struck by NPB's focus on the individual in its day-to-day work -- on the pardon applicant or on the offender whose case must be reviewed to consider various aspects of conditional release. Closer review, however, illustrates that the Board's responsibility for public safety extends its focus and accountability beyond the individual to the community. The community is the Board's client. It is the community which the Board serves and to which the Board is accountable for its decisions for the safe reintegration of offenders.

Safety and security are important priorities for the federal government, and fundamental to community well-being. The National Parole Board has an important role to play in public safety through quality decisions for conditional release and pardons. While effective response to the need for public safety is always challenging, I am convinced that we will continue to make progress as a result of the plans and priorities that we have developed.

D. Ian Glen, Q.C.
Chairperson, National Parole Board

1.2 Management Representation

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION	
I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Parole Board	Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 de la Commission nationale des libérations conditionnelles
This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities:*	Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncées dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004*:
• It accurately portrays the plans and priorities of the organization. • The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS. • Is comprehensive and accurate. • Is based on sound underlying departmental information and management systems.	• Décrivent fidèlement les mandats, priorités, stratégies et résultats escomptés de l'organisation. • Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT. • Sont complets et exacts. • Sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion sous-jacents.
The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.	La structure de rapport sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et constitue la base de l'imputabilité des résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.



D. Ian Glen, Q.C.

Date: April 17, 2003

Section 2: The Accountability Framework

2.1 Mission and Values

The National Parole Board, as part of the criminal justice system, makes independent, quality conditional release and pardon decisions and clemency recommendations. The Board contributes to the protection of society by facilitating, as appropriate, the timely integration of offenders as law-abiding citizens.

The Mission establishes four core values:

- *dedication to the attainment of a just, peaceful and safe society;*
- *respect for the dignity of individuals and the rights of all members of society;*
- *commitment to openness, integrity and accountability; and*
- *belief that qualified and motivated individuals are essential to achieving the Mission.*

2.2 Mandate

The National Parole Board is an independent administrative tribunal responsible for making decisions about the timing and conditions of release of offenders to the community on various forms of conditional release. The Board also makes pardon decisions, and recommendations respecting clemency through the Royal Prerogative of Mercy (RPM).

Legislation governing the Board includes the *Corrections and Conditional Release Act (CCRA), the Criminal Records Act (CRA),* and the *Criminal Code*. The *CCRA* empowers the Board to make conditional release decisions for federal offenders and offenders in provinces and territories without their own parole boards. Provincial boards exist in Quebec, Ontario, and British Columbia. The *CRA* authorizes the Board to grant or revoke pardons for convictions under federal acts or regulations. The Governor General or the Governor in Council approves the use of the RPM for those convicted for a federal offence, following investigations by the Board, and recommendations from the Solicitor General of Canada.

2.3 Structure for Program Delivery

The Board carries out its work through a network of regional offices and the national office in Ottawa. The national office is responsible for clemency recommendations and pardon decisions and related policies. It is also responsible for a range of activities related to conditional release, including case audits, investigations, appeal decisions, policy development, and Board member training. As well, the national office provides leadership for planning, resource management, communications, evaluation and corporate services.

Conditional release decisions are made by Board members in the regions. Board members are supported by staff who schedule hearings, provide access to information for decision-making, ensure sharing of information with the offender, provide policy advice, and communicate conditional release decisions to the offender, the Correctional Service of Canada, and others. Regional staff also provide information for victims, make arrangements for observers at NPB hearings, and manage requests for access to the Board's decision registry.

2.4 Partnership for Program Delivery

Partnership is integral to effective NPB operations. For conditional release, CSC collects information and prepares cases for NPB review and decision-making. If the Board grants release, CSC supervises offenders in the community, and provides information to the Board regarding changes in the level of risk presented by offenders under supervision. In a similar manner, the RCMP and other police services provide information for NPB decision-making for pardons under the *Criminal Records Act*. The Board shares responsibility and accountability for "outcomes" with other organizations in the justice sector and, of course the offender and his or her family. Partnership, however, extends beyond operational support. As a professional organization, the Board works in partnership with diverse groups, (national and international), to share best practices, identify issues and concerns, and stimulate improvement.

2.5 Departmental Planned Spending

($millions)	Forecast Spending 2002-2003	**Planned Spending 2003-2004**	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006
Conditional Release	24.8	**26.8**	26.5	25.0
Pardons And Clemency	1.5	**1.8**	1.8	1.8
Corporate Management	4.2	**4.7**	4.6	4.7
Budgetary Main Estimates (gross)	30.5	**33.3**	32.9	31.5
Non-Budgetary Main Estimates (gross)	--	--	--	--
Less: Respendable revenue	--	--	--	--
Total Main Estimates	30.5	**33.3**	32.9	31.5
Adjustments	5.4	--	--	--
Net Planned Spending	35.9	**33.3**	32.9	31.5
Less: Non-Respendable revenue	0.8	**0.8**	0.8	0.8
Plus: Cost of services received without charge	3.8	**4.0**	4.0	3.9
Net Cost of Program	38.9	**36.5**	36.1	34.6
Full Time Equivalents	377	**394**	394	394

Multi-year trends illustrate a decline in planned spending as a result of the anticipated termination of resources for initiatives such as the Conditional Release System, and enhanced program evaluation.

Section 3: The Strategic Framework - Planning Overview

The National Parole Board is largely funded through operating expenditures and authority to spend revenue received during the year. The Board works in a complex and challenging environment, requiring effective support for government priorities, effective response to pressures within the justice system and from communities across the country, and effective measures for innovation and improvement to meet emerging management challenges.

3.1 External Factors

Government Priorities: Successive Speeches From The Throne have established a broad federal agenda for safe and healthy communities, and for inclusion of all citizens in Canadian society. The Board will continue several initiatives to support this agenda, including:

- effective corrections with its focus on Aboriginal issues and the growing diversity in the offender population and the community;
- integrated justice information, including work to develop a conditional release system to support quality decision-making;
- citizen engagement to support public discussion of parole and related matters; and
- support for the national drug strategy by producing better information on substance abuse and risk of reoffending.

The federal government has also made a strong commitment to good governance and quality service to clients through aggressive service improvement initiatives. Strategies for service improvement (to which the Board is fully committed) include: government on line (GOL), a broad effort to provide on-line access for Canadians to government information and services; and modern comptrollership which will promote greater effectiveness and accountability throughout government.

Legislative Initiatives: The Standing Committee on Justice and Human Rights reviewed the *Corrections and Conditional Release Act* and produced a report which made 53 recommendations with important implications for corrections and conditional release in Canada. The government response endorsed 46 of 53 recommendations and called for concrete action to address the concerns of the Committee. The Board remains committed to working with its partners to support progress in this area.

Victims of Crime: There is growing recognition of the need for the justice system to provide better information and assistance for victims. This need has been identified frequently by victims and victim organizations, and reinforced on several occasions by the Standing Committee on Justice and Human Rights. This area is a high priority for NPB.

Public Attitudes and Concerns: Fear of crime and concerns for safety persist. Canadians continue to call for concerted action by government to enhance public safety, prevent crime, and address the needs of victims. There is also continued pressure for greater effectiveness in assessing the risk of re-offending, particularly for offenders with a history of violent or sexual offences. In this context, public debate of parole is often set against a backdrop of high profile media coverage of tragic incidents in the community, accompanied by frequent calls for more punitive approaches to crime, and more limited access to parole.

Aboriginal Peoples: The over-representation of Aboriginal people in the justice system has reached crisis proportions. Recent Speeches From The Throne have recognized the seriousness of this situation, and called on federal departments to respond. As a small agency with responsibilities at the "back-end" of justice system, the Board has limited capacity to influence Aboriginal over-representation in the system. The Board can, however, work with Aboriginal offenders and Aboriginal communities to develop policies, training and decision processes which respect Aboriginal culture and traditions, and which support the safe reintegration of Aboriginal offenders in the community.

3.2 Internal Factors

Workloads: The Board continues to experience heavy and complex workload demands, as demonstrated by the increasingly violent offence profile of federal offenders, growing involvement with victims of crime, and high application volumes for pardons. The Board must also respond to numerous management improvement initiatives such as the Financial Information Strategy, modern comptrollership, and program evaluation. Collectively, these pressures create significant challenges for the Board, demanding rigorous review of priorities and effective resource allocation.

Information Management and Technology: Quality information is essential for quality decision-making. Productive use of technology is critical for the collection and transfer of quality information. The Board faces a constant challenge in identifying the resources to develop and refine information systems, and provide ongoing maintenance and support. Information initiatives such as GOL introduce new demands for the organization, and create the need for innovative approaches to manage the information technology enterprise.

Human Resource Management: More than 35% of NPB staff are 50 years or older, with the potential for significant numbers of departures over the next five years. Replacement of these employees may prove difficult. The Board has lower classification levels than many organizations, and more limited opportunities for advancement. To add complexity to the human resource challenge, NPB must maintain a work force profile which reflects Canadian diversity.

3.3 The Vision

In the late 1990's, the Board recognized the dynamic nature of its environment, and the need for continuous improvement in public safety and public service. In this context, the Board developed its Vision For The Year 2000 And Beyond. The Vision positions the Board to meet ongoing and emerging challenges. The Vision sets a course for continuous improvement based on:

- a modern, relevant legislative framework;
- better risk assessment and better decision-making;
- more inclusive processes for victims of crime;
- more effective response to the needs of Aboriginal offenders and Aboriginal communities;
- greater understanding of, and response to Canadian diversity;
- more effective public information to build understanding of conditional release as a strategy for public safety;
- better partnership with the community to support effective conditional release;
- more timely and effective processing of pardon applications; and
- a resource strategy which sustains effective operations and continuous improvement.

3.4 Strategic Outcomes

Consistent with its Mission and Vision, the Board has established four strategic outcomes:

- quality decisions for conditional release-decisions which contribute to long-term community protection through the safe reintegration of offenders;
- open, accountable, and accessible decision processes for conditional release;
- quality decisions for pardons-decisions which contribute to long-term community safety and provide timely service for pardon applicants; and
- a modern management agenda which positions the Board for organizational improvement and quality service for Canadians.

Overview of Expenditures by Strategic Outcome 2003/04				
Quality Conditional Release Decision-Making	Open and Accountable Decision Processes	Quality Pardons Decision-Making	Modern Management Agenda	**Total**
$ 27,170,000	$ 3,002,000	$ 2,180,000	$ 930,000	$ 33,282,000
306 FTE	48 FTE	32 FTE	8 FTE	394 FTE

Section 4: Plans and Priorities by Strategic Outcome

This section provides information on NPB plans and priorities, by strategic outcome. It begins with summary information, and then provides details, including planned activities and costs.

4.1 Summary Information

Strategic Outcomes	Priorities
1. Quality decisions for conditional release- decisions which contribute to long-term community protection through the safe reintegration of offenders.	▪ Effective management of statutory responsibilities. ▪ Continued support for the review of the CCRA. ▪ Continued work on "Effective Corrections", with a focus on Aboriginal issues. ▪ Continued development of the Conditional Release System. ▪ Expansion of the quality conditional release initiative. ▪ Preliminary work to support the national drug strategy.
2. Open, accountable and accessible decision processes for conditional release.	▪ Effective management of statutory responsibilities (victims, observers at hearings, the decision registry, investigations). ▪ Continued measures to allow victims to speak at hearings. ▪ Exploration of additional efforts to meet the needs of victims. ▪ Continuation of NPB's citizen engagement strategy. ▪ Continued efforts to address growing diversity in the offender population and the community. ▪ Support for implementation of the federal Accord With The Voluntary Sector.
3. Quality decisions for pardons- decisions which contribute to public safety and provide timely service for applicants.	▪ Effective management of statutory responsibilities. ▪ Measures to improve process efficiency for pardons.
4. Development of a modern management agenda which positions the Board for organizational improvement and quality service for Canadians.	▪ Continued efforts for modern comptrollership. ▪ Continued development of an information and technology strategy which provides optimum support for program delivery. ▪ Continued development of an effective human resource strategy.

4.2 Detailed Reporting

NPB's plans and priorities are inextricably linked with its Vision. The Vision shapes and stimulates continuous improvement in NPB policy, training, and operations, and links planning and performance reporting to the concepts of public safety and public service.

4.3 Quality Decisions for Conditional Release

Strategic Outcome 1 - Quality decisions for conditional release-decisions which contribute to long-term community protection through the safe reintegration of offenders.

Protection of society is the paramount consideration in all conditional release decisions. These decisions are made using relevant, available information and careful assessment of risk. In this context, the Board should be, and is judged on the outcomes of its decisions to release offenders to the community, particularly on parole. Performance data indicate positive results for parole decision-making. More than nine of every ten parole releases do not result in a new offence, and 99 of every 100 releases do not result in a new violent offence. Long-term follow-up indicates that offenders who reach the end of their sentence on full parole tend not to return to a federal penitentiary. In fact, about 90% of offenders who completed their sentence on full parole had not returned to a federal institution 10 years after their initial release.

These data suggest positive results, but public safety is an area where continuous improvement must be the rule of the day. The tragic consequences of crime for victims and the community demand that the Board strive constantly to enhance risk assessment and decision-making. Plans and priorities focus squarely on measures to enhance quality in decision-making.

Total Planned Spending 2003-04

Program Delivery	$ 24,000,000
Corporate Services	$ 3,170,000
Total	$ 27,170,000
Planned FTE 306	

Strategic Outcome - Quality decisions for conditional release - decisions which contribute to long-term community protection through the safe reintegration of offenders.

Vision Statements - Long-term Results

- The Board is, and is perceived to be, a world leader in quality decision-making, working constantly to improve its ability to identify from an increasingly diverse offender population, those offenders who will succeed in the community. Recidivism, particularly violent recidivism, continues to decline.
- The Board works within an enabling legislative framework which allows it to apply its expertise in quality decision-making to the full extent. Quality, case specific risk assessment, and risk management based on the results of research, and enhanced community supervision ensure timely and safe reintegration of offenders.
- The Board selects highly qualified people as candidates for appointment as Board members and as staff – people who are knowledgeable about, and committed to the safe reintegration of offenders. Excellence is sustained through continuous learning and effective succession planning, as well as entrenchment of the Board member appointment process in law.
- The Board, in partnership with communities, develops innovative models for parole decision-making and related activities which address the unique needs and circumstances of Aboriginal offenders, and the role of Aboriginal communities in the safe reintegration of these offenders.
- The Board derives maximum benefit from information technology and integrated justice information systems. The quality and timeliness of case preparation and information for decision-making meets NPB standards in all circumstances.

Priorities	Planned Activities	Resources ($000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
• Effective management of statutory responsibilities.	• Preparation for, and completion of 20,000 to 25,000 conditional release reviews, including reviews for provincial offenders which generate costs in excess of $ 1 million annually.	19,000	19,000	22,055	**24,900**	24,550

Priorities	Planned Activities	Resources ($000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
• Effective support for the CCRA review.	• Policy analysis to support discussion of proposals for legislative change.	100	250	150	**100**	-
	• Implementation of measures to support legislative reform, if necessary.				**TBD**	TBD
• Continued support for Effective Corrections (measures to address the needs and circumstances of Aboriginal offenders and communities).	• Enhancement of policies, and training related to Aboriginal offenders, outreach to Aboriginal communities, expansion of the use of assisted hearings.	275	280	490	**490**	490
	• Provision of parole and related services for offenders from the Nunavut Territory.	80	80	80	**80**	80
	• Partnership to help create the community infrastructure necessary for the safe reintegration of Aboriginal offenders.	-	-	100	**100**	100
	• Evaluation of the impacts and effects of the Effective Corrections initiative (Aboriginal issues).			100	**100**	-
• Development of the Conditional Release System in tandem with work to renew CSC's Offender Management System. This will support better information sharing across NPB and CSC and throughout the justice system.	• Streamlining NPB operations, reviewing and redesigning system components, delivery of training in support of implementation of new CRS, implementation of new system.	723	2100	1250	**400**	-
	• Consideration of scenarios for continued development and delivery of CRS.	-	-	50	**150**	TBD
	• Support for the Integrated Justice Information Initiative to ensure that CRS and other NPB systems have the links necessary for effective information sharing with partners.	100	100	100	**150**	5
• TBD - To be determined.						

Priorities	Planned Activities	Resources ($000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
• Expansion of NPB's initiative for quality in conditional release: - quality Board members/staff; - quality decision processes; and - quality decisions.	• Building a clear understanding of "quality" in conditional release (internal and external).	-	-	50	**200**	-
	• Enhanced recruitment of Board members and staff.	-	-	100	**200**	200
	• Review of training to ensure that it reflects the latest information on risk and related factors.			50	**100**	100
	• Examination of decision models to identify approaches which yield quality information for decision-making.			50	**200**	100
• Preliminary work to support the federal drug strategy.	• Collection and integration of information on substance abuse and risk for policy and training.	-	-	25	**TBD**	TBD

• TBD - To be determined.

4.4 Open And Accountable Decision Processes

Strategic Outcome 2: Open, accountable and accessible decision processes for conditional release.

The CCRA emphasizes openness and accountability through provisions which recognize the information needs of victims, permit interested parties to attend NPB hearings, and allow access by the public to NPB decisions through a registry of decisions. Another key aspect of openness and accountability, as set out in the law, involves the investigation of serious incidents in the community and the effective dissemination of the findings of these investigations within the Board and to interested parties. The Act also calls for the Board to provide an effective program of public information. In recent years, public information efforts have taken on greater complexity as the Board has had to deal with growing diversity in the offender population and the community, and calls for new approaches such as citizen engagement which provides Canadians with a "voice" in discussion of issues with important implications for their families, their homes, and their communities.

Total Planned Spending

Program Delivery	$ 2,600,000
Corporate Services	$ 402,000
Total	$ 3,002,000
Planned FTE	48

The importance of openness and accountability was emphasized in the report of the Standing Committee on Justice and Human Rights for the CCRA review which called for more inclusive processes for victims of crime, and enhanced strategies for citizen engagement. In July 2001, NPB introduced measures to allow victims to read statements at its hearings. The Board will continue this approach, along with measures to create effective structures in NPB and CSC for dealing with the information needs of victims.

Strategic Outcome - Open, accountable, and accessible decision processes for conditional release.

Vision Statements - Long-term Results

- The Board is, and is perceived to be open and fair, respecting the duty to act fairly and the unique needs and circumstances of diverse groups in its decision policies and processes.
- The Board is, and is perceived to be, a community board, representing and being representative of diverse communities and their concerns, including the concerns of women, ethnic minorities, the elderly and youth. Public understanding of, and confidence in conditional release is high.
- The Board forges new community partnerships, creating a network of citizen spokespersons for conditional release and safe reintegration of offenders. Information sharing and public consultation characterize all aspects of the Board's work.
- The Board develops innovative decision processes which meet the needs of victims and recognize the value of restorative approaches, with their emphasis on inclusiveness for victims, offenders and their respective families, and the community.
- The Board works effectively with its key partners, including CSC, the voluntary sector, community groups, and other levels of government to promote an effective criminal justice system focused on a common goal of protection of society, and characterized by balanced systems and processes.

Priorities	Planned Activities	Resources ($000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
• Effective management of statutory responsibilities.	• Response to annual workloads involving about 15, 000 contacts with victims, 1,100 observers at hearings, and 4,000 requests for access to the decision registry, and investigations of tragic incidents.	800	800	1,460	**1,542**	1,542
	• Continued implementation of measures to allow victims to read statements at NPB hearings.	-	350	400	**500**	TBD

Priorities	Planned Activities	Resources ($000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
	• Review, with CSC of measures to enhance provision of information to victims regionally and nationally.	100	100	120	**120**	TBD
• Continued development and implementation of the Board's strategic framework for citizen engagement.	• Expansion of the strategy to include rural, Aboriginal and ethnically diverse communities. The strategy provides: • timely, relevant public information; • opportunities for meaningful public discussion of parole related matters; • partnership building with communities.	275	270	270	**200**	200
• Continued action to address the growing diversity in the offender population and the community.	• Implementation of a range of measures to address issues of diversity including: • recruitment strategies to ensure staff and Board members are representative of communities served by the Board;			100	**100**	100
	• policies, training, and decision models which respect culture, ethnicity, etc.	260	240	420	**410**	410
• Continued examination of restorative justice in the context of parole decision-making.	• Review of policy implications of restorative justice for parole, consultation with partners, stakeholders on restorative justice.	50	100	100	**50**	50
• Support for effective action to implement the federal Accord With The Voluntary Sector.	• Consultations within the Board, with key partners and with the community regarding implementation of the Accord.	-	-	50	**50**	-
	• Development of an NPB action plan for implementation of the Accord.				**50**	100

• TBD- To be determined.

4.5 Quality Decisions for Pardons

Strategic Outcome 3 - Quality decisions for pardons - decisions which contribute to long-term community safety and provide timely service for pardon applicants.

A pardon is a formal attempt to remove the stigma of a criminal record for people found guilty of a federal offence who, after satisfying their sentence and a specific waiting period, have shown themselves to be responsible citizens. A pardon is, therefore, a means to facilitate safe reintegration in the community.

Total Planned Spending	
Program Delivery	$ 1,780,000
Corporate Services	$ 400,000
Total	$ 2,180,000
Planned FTE 32	

The pardons program receives 20,000 to 25,000 applications for processing annually. In recent years, application volumes have exceeded process capacity. As a result, the average processing time increased considerably, and the quality of service to clients declined sharply. Improving service quality is the top priority for the Board. Important elements of work to improve service quality will involve process streamlining and innovation in the use of technology.

Strategic Outcome- Quality decisions for pardons - decisions which contribute to long-term community safety and provide timely service for applicants						
Vision Statements -Long-term Results						
• The Board processes most pardon applications within weeks. There is widespread public recognition of a pardon as a long-term indicator of rehabilitation, and pardon recipients receive greater benefit for fees paid, in terms of the level of service provided, and in wider public recognition of the value of a pardon.						
Priorities	**Planned Activities**	**Ressources ($000)**				
		2000-01	**2001-02**	**2002-03**	**2003-04**	**2004-05**
• Effective management of statutory responsibilities related to pardons.	• Effective response to 20,000 to 25,000 pardon applications annually.	2,000	2,200	2,400	**1,930**	1,930
• Measures to improve the timeliness for processing of pardon applications.	• Review of processes, development of plans for continued innovations in the use of technology for efficient work processing.	500	200	350	**200**	200
	• Development of a long-term plan to enhance service quality, including review of revenue management and the legislative framework for pardons.	-	-	-	**50**	TBD
• TBD- To be determined.						

4.6 The Modern Management Agenda

Strategic Outcome 4 - A modern management agenda which positions the Board for organizational imporvement and quality service for Canadians.

Increasingly, federal departments and agencies are being called upon to pursue modern management practices which break down barriers to effective operations, and support cooperative efforts with a wide array of partners and stakeholders. They are being called upon to employ a range of tools and technologies which focus on quality service, including a citizen focus, results, and responsible spending.

Total Planned Spending

Program Delivery	$ 791,000
Corporate Services	$ 139,000
Total	$ 930,000
Planned FTE 8	

Modernization of Comptrollership: is an underlying principle of modern management. Through this initiative, departments are expected to stimulate continuous improvement, greater effectiveness and accountability.

The Board has been involved in modern comptrollership for about 18 months. Work to date has concentrated on assessment of capacity and identification of priorities for improvement in key areas of management, along with action plans to respond to these priorities. In coming years, emphasis will shift to implementation, with a focus on using modern comptrollership as a catalyst for:

- restoring the Board to its position as an employer of choice by enhancing its capacity to recruit and retain qualified employees;
- developing an effective information management and technology strategy which provides maximum benefit for business line delivery and resource management;
- providing the necessary tools, training, equipment and facilities to enable NPB employees to work in a positive and professional environment; and
- integration of planning, resource management, and performance reporting with emphasis on linking program and financial information and establishment of an integrated risk management framework for NPB.

Government on Line (GOL): is also a fundamental element of "Service For Canadians" and NPB's modern management agenda. The key challenge for the Board remains the development of a meaningful approach for GOL within the very limited resources available. In this context, the Board will continue to focus its GOL priorities on the provision of information. People who contact the Board have indicated that quality, timely information is the product that they most value from NPB.

Strategic Outcome- A modern management agenda which positions the Board for organizational improvement and quality service for Canadians

Vision Statements - Long-term Results

- The Board is resourced to need. Resource levels must provide sufficient flexibility to address workload growth, new government priorities, continuous learning, technological advancement and innovation.
- The Board derives maximum benefit from information technology and integrated justice information systems. The quality and timelines of case preparation and information for decision making meets NPB standards in all circumstances.

Priorities	Planned Activities	Resources ($000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
Modern Comptrollership.	• Modern Comptrollership office.	-	145	160	**160**	160
• Restoring NPB as an employer of choice.	• Review of organizational roles, structure and classification regime.	-	-	70	**70**	
	• Implementation of an appropriate classification regime.	-	-	-	**TBD**	TBD
	• Implementation of succession plans and recruitment strategies which address ageing in the work force and key aspects of Canadian diversity.	-	-	-	**150**	250
• Developing an effective information management and technology strategy (IM/IT) for the Board.	• Identification of scenarios to ensure that NPB has access to the necessary IM/IT services and support, including the appropriate platform for CRS and other systems.	-	-	50	**50**	-

- TBD- To be determined.

Priorities	Planned Activities	Resources ($000)				
		2000-01	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05
	• Development and implementation of a business case for most appropriate scenario for IM/IT.	-	-	-	**TBD**	TBD
	• Development of an information management plan to address NPB needs in the short and long term.		-	50	**200**	200
• Providing the necessary tools, training, equipment and facilities to enable NPB employees to work in a positive and professional environment.	• Refinement of orientation, training and professional development to sustain continuous learning.			-	**50**	100
	• Development of a national accommodation plan to meet current and future needs.			50	**TBD**	TBD
• Enhancing the integration of planning, resource management and performance reporting.	• Development of a planning process which links environmental scanning, strategic and operational planning and resource allocation.				**50**	50
	• Development of a resource strategy which aligns NPB resource allocation and workloads, including appropriate models for service delivery for NPB.				**50**	TBD
	• Development of an integrated risk management framework for the Board which facilitates quality program delivery and effective management.				**100**	50

• TBD- To be determined.

Section 5: Organization

The National Parole Board is an agency within the Portfolio of the Solicitor General which also includes the Department of the Solicitor General, the Correctional Service of Canada, the Royal Canadian Mounted Police, the Canadian Security Intelligence Service, and several small review bodies. While the Board works as a partner within the Portfolio, it is unique in many ways. It is an independent administrative tribunal responsible for conditional release decisions for federal offenders and for provincial offenders in provinces and territories without their own parole boards, for pardons decisions, and for clemency recommendations. The Board, although governed by the CCRA, is independent in its decision-making responsibilities, free from all external influences.

5.1 Business Lines

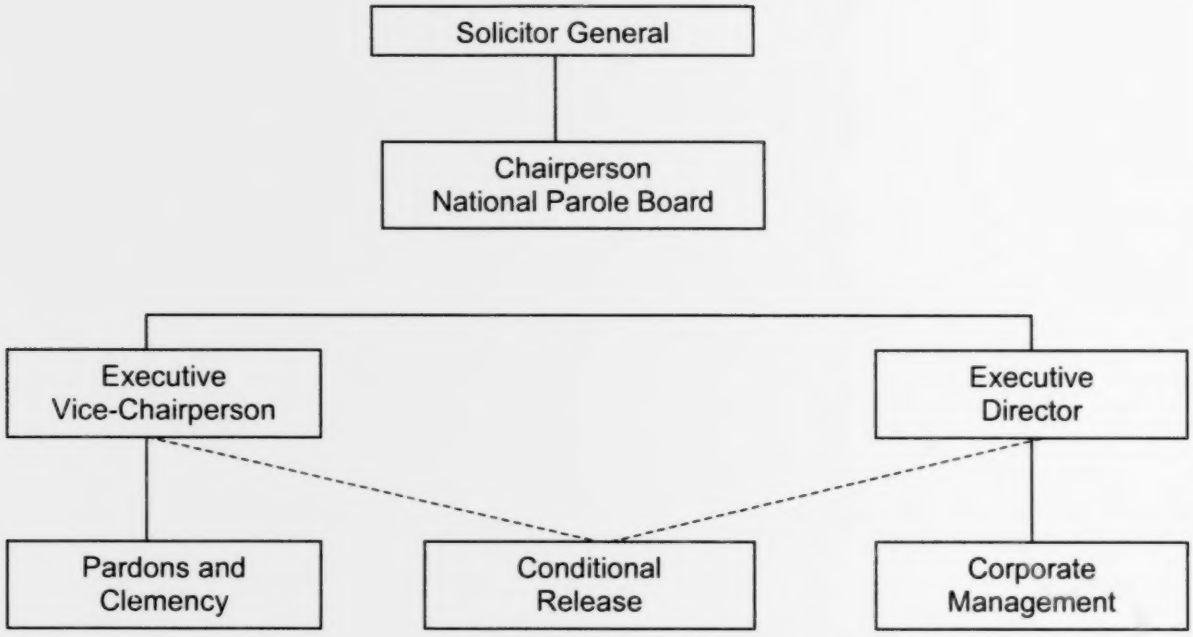
The Board delivers its program through two business lines (conditional release, pardons and clemency) and a corporate management function:

- conditional release involves case review and quality decision-making, provision of support for decision-making; case audits and investigation of serious incidents in the community; provision of appropriate training to ensure professionalism in all aspects of decision-making; policy development to guide decision-making and operations; provision of information for victims and assistance for observers at NPB hearings and those who seek access to NPB's decision registry; public information strategies; and coordination of business line delivery within the Board and with key partners.

- pardons and clemency involve the review of pardon applications and the making of quality decisions to grant or deny pardons; provision of support for pardon decision-making; development of pardon and clemency policy; the collection of pardons revenue; development of recommendations for clemency; public information strategies; and coordination of the pardons and clemency business line within the Board and with key partners.

- corporate management involves the provision of a range of management policies and services (finance, human resource, information, strategic and operational planning) to support the conditional release, and pardons and clemency business lines, and to respond to central agency initiatives.

5.2 Business Line Accountability



5.3 Resource Relationship: Business Lines and Strategic Outcomes 2003-2004 ($ 000)

Strategic Outcomes	**Conditional Release**	**Pardons and Clemency**	**Corporate Management**	Total
Quality Conditional Release Decision-Making	24,000	-	3,170	27,170
Open and Accountable Conditional Release Decision Process	2,600	-	402	3,002
Quality pardons decision making	-	1,780	400	2,180
Modern Management Agenda	230	6	694	930
Total	26,830	1,786	4,666	33,282

5.4 Financial Information

Table 1: Net Cost of Program for 2003-2004

($ millions)	Conditional Release	Clemency/ Pardons	Corporate Management	**Total**
Net planned Spending	26.8	1.8	4.7	33.3
Plus:				
Services Received without Charge				
Accommodation provided by Public Works and Government Services	1.6	0.1	0.3	2.0
Contributions covering employees' share of insurance premiums and costs paid by TBS	1.5	0.1	0.2	1.8
Salary and associated cost of legal services provided by Justice Canada	0.2			0.2
Total Cost of Program	30.1	2.0	5.2	37.3
Less: Non-respendable Revenue	0.0	0.8	0.0	0.8
Net cost of Program 2002-2003	30.1	1.2	5.2	36.5

Table 2: Non-respendable Revenue

Non respendable Revenue ($ millions)	Forecast Revenue 2002-03	**Planned Revenue 2003-04**	Planned Revenue 2004-05	Planned Revenue 2005-06
Clemency and Pardons	0.8	**0.8**	0.8	0.8
Total Non-respendable Revenue	0.8	**0.8**	0.8	0.8

5.5 Legislation Administered by the National Parole Board

The Minister has sole responsibility to Parliament for the following Acts:	
Corrections and Conditional Release Act	S.C. 1992, c.20, as amended by S.C. 1995, c.42, S.C. 1997, c.17 and its regulations
Criminal Records Act	
The Minister shares responsibility to Parliament for the following Acts:	
Criminal Code	R.S. 1985, c. C-47
Prisons and Reformatories Act	R.S. 1985, c. P-20
Letters Patent constituting the Office of Governor General of Canada (1947)	Canada Gazette, 1947, Part I, Vol. 81, p. 3104, reprinted in R.S. 1985, Appendix II, No. 31

5.6 Contacts

Office	Address
National Office	Director, Communications 410 Laurier Avenue West Ottawa ON K1A 0R1 Phone: (613) 954-6547 Fax: (613) 957-3241
Atlantic Region	Regional Director 1045 Main Street Unit 101 Monton NB E1C 1H1 Phone: (506) 851-6345 Fax: (506) 851-6926
Quebec Region	Regional Director 200 Réné-Lévesque Blvd. W. 10th Floor, Suite 1001 - West Tower Montreal QC H2C 1X4 Phone: (514) 283-4584 Fax: (514) 283-5484
Ontario Region	Regional Director 516 O'Connor Drive Kingston ON K7P 1N3 Phone: (613) 634-3857 Fax: (613) 634-3861
Prairies Region	Regional Director 101-22nd Street East 6th Floor Saskatoon Sk S7K 0E1 Phone: (306) 975-4228 Fax: (306) 975-5892
Pacific Region	Regional Director 32315 South Fraser Way Room 305 Abbotsford BC V2T 1W6 Phone: (604) 870-2468 Fax: (604) 870-2498

The National Parole Board's internet site address is: http://www.npb-cnlc.gc.ca/

Commission nationale des libérations conditionnelles

Budget des dépenses
2003-2004

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaire

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2003.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Communication Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS9

Téléphone : (613) 941-5995
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.communication.gc.ca

No de catalogue : BT31-2/2004-III-45
ISBN 0-660-62289-0

Commission nationale des libérations conditionnelles

2003-2004
Budget des dépenses

Rapport sur les plans et priorités

Approuvé

Wayne Easter

L'Honorable Wayne Easter, C. P., député
Solliciteur général du Canada

TABLE DES MATIÈRES

Section 1 : Messages..... 1
1.1 Message du président..... 1
1.2 Déclaration de la direction..... 3
Section 2 : Le cadre de responsabilisation..... 4
2.1 Mission et valeurs..... 4
2.2 Mandat..... 4
2.3 Structure de l'exécution des programmes..... 5
2.4 Partenariats pour l'exécution des programmes..... 5
2.5 Dépenses prévues de l'organisme..... 6
Section 3 : Le cadre stratégique – Aperçu de la planification..... 7
3.1 Facteurs externes..... 7
3.2 Facteurs internes..... 8
3.3 La Vision..... 9
3.4 Dépenses par résultat stratégique..... 10
Section 4 : Plans et priorités par résultat stratégique..... 11
4.1 Information sommaire..... 11
4.2 Établissement de rapports détaillés..... 12
4.3 Décisions judicieuses en matière de MLSC..... 12
4.4 Processus décisionnels transparents et responsables..... 16
4.5 Décisions judicieuses en matière de réhabilitation..... 19
4.6 Programme de gestion moderne..... 21
Section 5 : L'organisation..... 24
5.1 Secteurs d'activité..... 24
5.2 Responsabilité des secteurs d'activité..... 25
5.3 Rapports sur la plan des ressources : secteurs d'activité et résultats stratégiques..... 25
5.4 Renseignements financiers..... 26
5.5 Lois et règlements appliqués par la Commission nationale des libérations conditionnelles..... 26
5.6 Personnes-ressources..... 27

Section 1 : Messages

1.1 Message du président

La Commission nationale des libérations conditionnelles fonctionne dans un environnement dynamique et exigeant qui se caractérise par de lourdes charges de travail, la peur de la criminalité, l'inquiétude à propos de la sécurité, et des débats vigoureux et souvent critiques au sujet de la libération conditionnelle et d'autres questions connexes. Contre cette toile de fond, les plans et les priorités de la Commission restent dominés par deux thèmes – la sécurité publique et le service public.

La sécurité publique vient en tête des priorités de la Commission, dans la ligne des objectifs et des principes de la libération conditionnelle établis dans la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition,* et fermement réitérés dans notre Mission et notre Vision. L'attention que nous attachons à cette priorité se manifeste dans la manière dont nous continuons de nous acquitter des responsabilités imposées par la loi.

Le régime de libération conditionnelle, par exemple, continue de donner de bons résultats. Dans plus de neuf cas sur dix, les délinquants mis en liberté conditionnelle ne récidivent pas et dans 99 pour 100 des cas, la mise en liberté n'aboutit pas à une nouvelle infraction avec violence. Cependant, les statistiques ne sont pas d'un grand réconfort pour les personnes victimes de crimes perpétrés par des délinquants en liberté conditionnelle, et la Commission poursuit sans relâche ses efforts pour rehausser sa capacité de contribuer à la sécurité publique. L'initiative de décisions judicieuses en matière de mise en liberté sous condition, avec son objectif de se doter de décideurs hautement qualifiés, de processus décisionnels adéquats et de décisions judicieuses, constitue un excellent exemple de ce travail.

L'initiative de l'approche correctionnelle judicieuse poursuit un objectif semblable de porter ses efforts sur le renforcement de la capacité de la Commission à traiter les délinquants autochtones et à faire face à la diversité croissante parmi la population carcérale et dans la collectivité. Une autre des grandes initiatives d'amélioration de la Commission est notre travail pour développer le Système sur la mise en liberté sous condition. L'objectif de ce système est de rehausser la qualité de l'information recueillie pour la prise de décisions, au sein de la Commission elle-même et à l'échelle du système de justice, lorsque cette information est liée à des mesures fédérales en vue de l'intégration de l'information de la justice.

L'importance accordée par la Commission à la qualité du service public (c'est-à-dire axé sur le client et visant les résultats) vient de la perception croissante de la complexité des défis en matière de gestion que doivent relever aujourd'hui toutes les organisations et des exigences croissantes d'un public qui réclame de son gouvernement plus d'efficacité et une reddition des comptes plus rigoureuse. La qualité du service est un complément naturel des efforts que déploie la Commission pour protéger le public, améliorer tous les aspects de la gestion et de l'exécution des programmes et, en ce faisant, fournir une base solide pour la prise de décisions judicieuses sur la mise en liberté sous condition et la réhabilitation. Le programme de gestion moderne de la Commission est le premier élément par lequel passera l'amélioration du service au public. Ce

programme, qui comprend des initiatives comme celle qui a trait à la modernisation de la fonction de contrôleur, portera sur :

- une stratégie de ressources humaines qui renforcera notre capacité d'attirer des personnes qualifiées comme commissaires et membres du personnel, et de les inciter à rester;

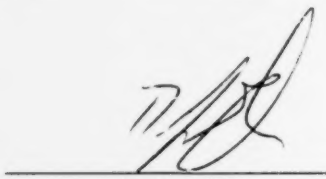
- une stratégie de technologie de l'information grâce à laquelle la Commission sera en mesure de faire le meilleur usage possible de la technologie dans les secteurs d'activité de la mise en liberté sous condition et de la réhabilitation;

- un cadre intégré de gestion du risque qui aidera à faire en sorte que les programmes soient exécutés et les ressources gérées de façon transparente, efficace et responsable.

La sécurité et la protection du public sont des priorités importantes pour le gouvernement fédéral et des aspects fondamentaux du bien-être de la collectivité. La Commission nationale des libérations conditionnelles a un rôle important à jouer dans la protection du public par le biais de décisions judicieuses en matière de mise en liberté sous condition et de réhabilitation. Même s'il est toujours difficile de répondre efficacement au besoin d'assurer la sécurité publique, je suis convaincu que nous continuerons de progresser dans ce secteur, grâce aux plans et aux priorités que nous avons préparés.

D. Ian Glen, c.r.
Président
Commission nationale des libérations conditionnelles

1.2 Déclaration de la direction

MANAGEMENT REPRESENTATION/DÉCLARATION DE LA DIRECTION	
I submit, for tabling in Parliament, the 2003-2004 Report on Plans and Priorities (RPP) for the National Parole Board	Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2003-2004 de la Commission nationale des libérations conditionnelles
This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2003-2004 Report on Plans and Priorities:* • It accurately portrays the plans and priorities of the organization. • The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by TBS. • Is comprehensive and accurate. • Is based on sound underlying departmental information and management systems. The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.	Le document a été préparé conformément aux principes de présentation et aux exigences de déclaration énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004* : • Il décrit fidèlement les plans et priorités de l'organisation. • Les données sur les dépenses prévues qu'il renferme respectent les consignes données dans le budget du ministre des Finances et par le SCT. • Son contenu est complet et exact. • Le document est fondé sur de solides systèmes d'information et de gestion sous-jacents. La structure des rapports hiérarchiques sur laquelle se fonde le présent document a été approuvée par les ministres du Conseil du Trésor et constitue la base de l'imputabilité des résultats atteints avec les ressources et les pouvoirs fournis.
 D. Ian Glen, c.r. Date: March 17, 2003	

Section 2 : Le cadre de responsabilisation

2.1 Mission et valeurs

La Commission nationale des libérations conditionnelles, en tant que partie intégrante du système de justice pénale, prend en toute indépendance des décisions judicieuses sur la mise en liberté sous condition et sur la réhabilitation et formule des recommandations en matière de clémence. Elle contribue à la protection de la société en favorisant la réintégration en temps opportun des délinquants comme citoyens respectueux des lois.

La Mission établit quatre valeurs fondamentales :

- *Contribution au maintien d'une société juste;*
- *Respect de la dignité de chacun et de chacune de même que de l'égalité des droits de tous les membres de la société;*
- *Engagement à faire preuve de transparence, d'intégrité et de responsabilité;*
- *Conviction que la contribution d'un personnel aussi compétent que motivé est essentielle à la réalisation du mandat de la Mission.*

2.2 Mandat

La Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC) est un tribunal administratif indépendant qui est chargé de rendre des décisions à propos du moment et des conditions de diverses formes de mise en liberté des délinquants. Elle rend également des décisions sur la réhabilitation et fait des recommandations en matière de clémence en vertu de la prérogative royale de clémence.

Les dispositions législatives qui régissent la Commission comprennent la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition (LSCMLC)*, la *Loi sur le casier judiciaire (LCJ)* et le *Code criminel*. La *LSCMLC* habilite la Commission à rendre des décisions en matière de mise en liberté sous condition à l'égard de délinquants sous responsabilité fédérale et de délinquants relevant des provinces et territoires qui n'ont pas leur propre commission des libérations conditionnelles. Des commissions provinciales des libérations conditionnelles existent au Québec, en Ontario et en Colombie-Britannique. La *LCJ* confère à la Commission le pouvoir d'octroyer ou de révoquer des réhabilitations relativement à des condamnations pour des infractions à des lois et à des règlements fédéraux. S'appuyant sur les enquêtes effectuées par la Commission et les recommandations provenant du solliciteur général du Canada, le gouverneur général ou le gouverneur en conseil approuve le recours à la prérogative royale de clémence à l'égard de personnes reconnues coupables d'une infraction à une loi ou à un règlement fédéral.

2.3 Structure de l'exécution des programmes

Les travaux de la Commission sont effectués par un réseau de bureaux régionaux et par le bureau national situé à Ottawa. Ce dernier a la responsabilité des recommandations en matière de clémence, des décisions ayant trait à la réhabilitation et des politiques connexes. Il est également responsable de diverses activités liées à la mise en liberté sous condition, notamment des vérifications et des enquêtes, des décisions d'appel, de l'élaboration des politiques et de la formation des commissaires. De plus, le bureau national exerce un leadership en matière de planification, de gestion des ressources, de communications, d'évaluation et de services corporatifs.

Les décisions relatives aux mises en liberté sous condition sont prises par les commissaires dans les régions. Les commissaires sont appuyés par le personnel qui planifie les audiences, veille à ce que l'information nécessaire à la prise de décisions soit accessible, voit à ce que l'information soit transmise au délinquant, donne des conseils sur la politique et communique les décisions relatives à la mise en liberté sous condition au délinquant, au Service correctionnel du Canada et autres. Le personnel des bureaux régionaux s'occupe aussi de communiquer des renseignements aux victimes, de prendre les dispositions nécessaires pour les observateurs aux audiences de la CNLC et de gérer les demandes de consultation du registre des décisions de la Commission.

2.4 Partenariats pour l'exécution des programmes

La Commission ne peut fonctionner efficacement qu'au sein d'un partenariat. Dans le domaine de la mise en liberté sous condition, c'est le SCC qui réunit les renseignements et prépare les cas à soumettre à l'examen et à la décision de la Commission. Lorsque celle-ci décide d'octroyer la mise en liberté, il incombe au SCC d'assurer la surveillance du délinquant dans la collectivité et d'informer la Commission de tout changement dans le niveau de risque que présente le délinquant sous surveillance. De la même manière, la GRC et les autres services de police fournissent à la CNLC l'information dont elle a besoin pour rendre des décisions en matière de réhabilitation, conformément à la *Loi sur le casier judiciaire*. Dans ce contexte, la Commission partage la responsabilité et l'obligation redditionnelle concernant les « résultats » avec d'autres organisations du secteur de la justice et, bien sûr, avec le délinquant ou sa famille. Cependant, la nécessité d'établir des partenariats va bien au-delà du soutien opérationnel. En tant qu'organisation professionnelle, la Commission exerce ses fonctions en partenariat avec différents groupes nationaux et internationaux, l'objectif étant de mettre en commun les pratiques exemplaires, de cerner des problèmes et préoccupations et de favoriser l'amélioration.

2.5 Dépenses prévues de l'organisme

(en millions de dollars)	Prévision des dépenses 2002-2003	**Dépenses prévues 2003-2004**	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006
Mise en liberté sous condition	24,8	**26,8**	26,5	25,0
Clémence et réhabilitations	1,5	**1,8**	1,8	1,8
Gestion générale	4,2	**4,7**	4,6	4,7
Budget des dépenses principal – budgétaire (brut)	30,5	**33,3**	32,9	31,5
Budget des dépenses principal – non budgétaire (brut)	-	-	-	-
Moins : recettes disponibles	-	-	-	-
Budget des dépenses total	30,5	**33,3**	32,9	31,5
Rajustements	5,4	-	-	-
Dépenses nettes prévues	35,9	**33,3**	32,9	31,5
Moins : Recettes non disponibles	0,8	**0,8**	0,8	0,8
Plus : Coût des services reçus Gratuitement	3,8	**4,0**	4,0	3,9
Coût net du programme	38,9	**36,5**	36,1	34,6
Équivalents temps plein	377	**394**	394	394

Les tendances sur plusieurs années indiquent un déclin dans les dépenses prévues à la suite de l'interruption anticipée des ressources pour des initiatives spéciales comme le Système sur la mise en liberté sous condition et le renforcement de l'évaluation de programmes.

Section 3 : Le cadre stratégique – Aperçu de la planification

La Commission nationale des libérations conditionnelles est financée en grande partie par le budget prévu au chapitre des dépenses de fonctionnement et l'autorisation de dépenser les recettes de l'année. La Commission s'acquitte de ses fonctions dans un environnement complexe et exigeant qui réclame un soutien ferme à l'égard des priorités du gouvernement, une réponse efficace aux pressions qui s'exercent au sein du système de justice et de la part des collectivités de tout le pays, et des mesures efficaces d'innovation et d'amélioration pour faire face aux nouveaux défis de gestion.

3.1 Facteurs externes

Priorités gouvernementales : Plusieurs discours du Trône successifs ont établi un vaste programme fédéral pour rendre les collectivités sûres et saines, et pour l'inclusion de tous les citoyens dans la société canadienne. La Commission poursuivra plusieurs initiatives à l'appui de ce programme, notamment :

- L'approche correctionnelle judicieuse mettant l'accent sur les questions touchant les Autochtones et la diversité croissante de la population aussi bien parmi les délinquants que dans la collectivité;
- L'intégration de l'information de la justice notamment le développement d'un système sur la mise en liberté sous condition pour appuyer la qualité de la prise de décisions;
- L'engagement des citoyens à l'égard des discussions publiques sur les questions de libération conditionnelle et autres questions connexes;
- Le soutien à la stratégie nationale antidrogue par la production d'information de meilleure qualité sur la toxicomanie et le risque de récidive.

Le gouvernement fédéral s'est aussi fermement engagé à assurer une bonne gouvernance et des services de qualité aux clients en poursuivant des initiatives dynamiques d'amélioration des services. Parmi les stratégies d'amélioration (que la Commission est déterminée à mener à bien) mentionnons : le gouvernement en direct (GED), un vaste effort pour assurer aux Canadiens l'accès direct aux informations et aux services gouvernementaux; la modernisation de la fonction de contrôleur qui encouragera l'efficacité et la responsabilisation à l'échelle du gouvernement.

Initiatives législatives : Le Comité permanent de la justice et des droits de la personne a examiné la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* et produit un rapport qui présentait 53 recommandations pouvant avoir des répercussions majeures sur les services correctionnels et la mise en liberté sous condition au Canada. Le gouvernement a accepté 46 des 53 recommandations et a invité à passer à l'action pour trouver des solutions

aux problèmes cernés par le Comité. La Commission reste déterminée à collaborer avec ses partenaires pour favoriser les progrès dans ce domaine.

Victimes de crime : La nécessité d'avoir un système de justice venant en aide aux victimes et les informant davantage se fait de plus en plus sentir. Ce besoin a été souvent manifesté par des victimes et des organisations de victimes, et fermement réitéré à plusieurs occasions par le Comité permanent de la justice et des droits de la personne. Ce secteur est hautement prioritaire pour la CNLC.

Attitudes et préoccupations du public : Les Canadiens continuent de craindre la criminalité et de se préoccuper de leur sécurité. Ils réclament une action concertée du gouvernement pour renforcer la sécurité publique, prévenir le crime et voir aux besoins des victimes. Ils exercent également des pressions pour que les risques de récidive soient évalués plus efficacement, particulièrement pour les délinquants ayant des antécédents d'infraction sexuelle ou avec violence. Dans ce contexte, le débat public sur la libération conditionnelle se fait souvent sur un arrière-plan de couverture médiatique à grand retentissement lors d'incidents tragiques dans la collectivité, accompagné par les voix de ceux qui réclament sans relâche un durcissement des sanctions prévues contre les actes criminels et la restriction de l'admissibilité à la libération conditionnelle.

Autochtones : La représentation disproportionnée des Autochtones dans le système de justice a atteint des proportions de crise. Les récents discours du Trône ont reconnu la gravité de la situation et ont invité les ministères et organismes fédéraux à prendre des mesures à cet égard. Étant un petit organisme dont les responsabilités s'exercent « en bout de ligne » dans le système de justice, la Commission n'a pas de grands moyens pour influencer la surreprésentation des Autochtones dans le système. Elle peut cependant travailler avec des délinquants et des collectivités autochtones à l'élaboration de politiques, de programmes de formation et de processus décisionnels respectant la culture et les traditions autochtones, et qui appuient la réinsertion sans danger des délinquants autochtones dans la collectivité.

3.2 Facteurs internes

Charges de travail : La Commission connaît encore des charges de travail lourdes et complexes, à cause du profil d'infraction de plus en plus violent des délinquants sous responsabilité fédérale, de son implication croissante auprès des victimes, et du volume élevé de demandes de réhabilitation. La Commission doit également répondre à de nombreuses initiatives d'amélioration de la gestion comme la Stratégie d'information financière, la modernisation de la fonction de contrôleur et l'évaluation de programmes. Collectivement, ces pressions créent de grandes difficultés pour la Commission puisqu'elles exigent un examen rigoureux des priorités et l'affectation efficace des ressources.

Gestion de l'information et technologie : La qualité de l'information est essentielle à la qualité de la prise de décisions. L'utilisation productive de la technologie est critique pour la collecte et le transfert d'une information de bonne qualité. La Commission se trouve sans cesse confrontée au défi que pose l'identification des ressources pour développer et raffiner des systèmes d'information, et assurer un soutien sur une base permanente. Les initiatives d'information comme le GED introduisent de nouvelles exigences pour l'organisation et créent le besoin d'approches innovatrices pour gérer l'entreprise relative à la technologie de l'information.

Gestion des ressources humaines : Plus de 35 % du personnel de la CNLC ont 50 ans ou plus, ce qui entraîne la possibilité d'un nombre important de départs dans les cinq prochaines années. Il sera peut-être difficile de remplacer ces employés. À la Commission, les niveaux de classification sont moins élevés que dans de nombreuses autres organisations et les possibilités d'avancement sont plus limités. Pour rendre la situation encore plus complexe, la CNLC doit maintenir un profil de main d'œuvre qui reflète la diversité canadienne.

3.3 La Vision

À la fin des années 1990, la Commission a reconnu le caractère dynamique de son environnement et la nécessité de s'améliorer sans cesse dans les domaines de la sécurité générale et du service public. Dans ce contexte, elle a élaboré le document « 2000 et au-delà » afin d'être en mesure de répondre aux défis actuels et en émergence. La Vision établit la voie à suivre pour s'améliorer sans cesse en se fondant sur :

- un cadre législatif moderne et approprié;
- une évaluation du risque et une prise de décisions de meilleure qualité;
- des processus plus ouverts à l'égard des victimes de crime;
- une réponse plus efficace aux besoins des délinquants et des collectivités autochtones;
- une meilleure compréhension et une meilleure approche à l'égard de la diversité canadienne;
- une information publique plus efficace afin de faire mieux comprendre au public ce qu'est la mise en liberté sous condition en tant que stratégie de sécurité publique;
- des partenariats plus solides avec la collectivité afin de rehausser le degré d'efficacité de la mise en liberté sous condition;
- un traitement plus rapide et plus efficace des demandes de réhabilitation;
- une stratégie de ressources qui rend les opérations plus efficaces et favorise la poursuite de l'amélioration.

3.4 Dépenses par résultat stratégique

Dans la ligne de sa mission et de sa vision, la Commission a défini quatre résultats stratégiques:

- des décisions judicieuses en matière de mise en liberté sous condition qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités grâce à la réinsertion sociale sans risque des délinquants;
- des processus décisionnels touchant la mise en liberté sous condition qui seront transparents et accessibles et satisferont à l'obligation de rendre compte;
- des décisions judicieuses en matière de réhabilitation qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités et à fournir, en temps utile, des services aux candidats à la réhabilitation;
- un programme de gestion moderne qui permet à la Commission de s'améliorer en tant qu'organisation et d'offrir un service de qualité aux Canadiens et Canadiennes.

Aperçu des dépenses par objectif stratégique pour 2003-2004				
Décisions judicieuses en matière de mise en liberté sous condition	Processus décisionnels transparents et responsables	Décisions judicieuses en matière de réhabilitation	Programme de gestion moderne	**Total**
27 170 000 $	3 002 000 $	2 180 000 $	930 000 $	33 282 000 $
306 ETP	48 ETP	32 ETP	8 ETP	394 ETP

Section 4 : Plans et priorités par résultat stratégique

La présente section donne de l'information sur les plans et les priorités de la CNLC, par résultat stratégique. Au début, on trouvera de l'information sommaire, et ensuite, un exposé plus détaillé, notamment sur les activités prévues et les coûts.

4.1 Information sommaire

Résultats stratégiques	Priorités
1. Des décisions judicieuses en matière de mise en liberté sous condition qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités grâce à la réinsertion sociale sans risque des délinquants.	▪ Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi. ▪ Maintien de l'appui à l'examen de la *LSCMLC*. ▪ Poursuite des travaux sur « l'approche correctionnelle judicieuse », avec attention particulière aux questions autochtones. ▪ Poursuite de l'élaboration du Système sur la mise en liberté sous condition. ▪ Expansion de l'initiative sur la mise en liberté sous condition judicieuse. ▪ Travaux préliminaires pour appuyer la stratégie nationale antidrogue.
2. Des processus décisionnels transparents, accessibles et responsables.	▪ Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi (victimes, observateurs aux audiences, registre des décisions, enquêtes). ▪ Maintien des mesures permettant aux victimes de prendre la parole lors des audiences. ▪ Exploration de mesures pour la création d'un bureau national et de bureaux régionaux mixtes SCC-CNLC pour satisfaire aux besoins des victimes. ▪ Poursuite de la stratégie de la CNLC pour l'engagement des citoyens. ▪ Efforts continus pour faire face à la diversité croissante de la population parmi les délinquants et dans la collectivité. ▪ Soutien à la mise en oeuvre de l'entente du gouvernement fédéral avec le secteur du bénévolat.
3. Des décisions judicieuses en matière de réhabilitation qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités et à fournir, en temps utile, des services aux candidats à la réhabilitation.	▪ Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi.. ▪ Mesures d'amélioration de l'efficacité du processus de réhabilitation.
4. Élaboration d'un programme de gestion moderne qui permettra à la Commission d'améliorer l'organisation et la qualité des services pour les Canadiens.	▪ Poursuite des efforts en vue de la modernisation de la fonction de contrôleur. ▪ Poursuite de l'élaboration d'une stratégie d'information et de technologie assurant le meilleur appui possible à l'exécution des programmes. ▪ Poursuite de l'élaboration d'une stratégie efficace de ressources humaines

4.2 Établissement de rapports détaillés

Les plans et les priorités de la Commission sont inextricablement liés à sa Vision. La Vision façonne et génère sans cesse des améliorations à la politique, à la formation et aux opérations au sein de la Commission, et fait le lien entre la planification et l'établissement de rapports sur le rendement, et les concepts de sécurité publique et de service public.

4.3 Décisions judicieuses en matière de MLSC

Résultat stratégique 1 – Des décisions judicieuses en matière de mise en liberté sous condition qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités grâce à la réinsertion sociale sans risque des délinquants.

La protection de la société est le critère prépondérant de toutes les décisions en matière de mise en liberté. Ces décisions sont rendues en utilisant toute l'information pertinente disponible et en procédant à une évaluation attentive du risque. Dans ce contexte, la Commission doit être jugée en fonction des résultats de ses décisions concernant la mise en liberté de délinquants, particulièrement la libération conditionnelle. Les données sur le rendement indiquent des résultats positifs à cet égard. Plus de neuf libérés conditionnels sur dix ne commettent pas de nouvelle infraction, et 99 libérés conditionnels sur 100 ne commettent pas de nouvelle infraction avec violence. D'après un suivi à long terme, les délinquants qui achèvent leur peine en liberté conditionnelle totale ne retournent généralement pas au pénitencier. En fait, environ 90 % des délinquants qui sont parvenus au terme de leur peine pendant qu'ils étaient en liberté conditionnelle totale n'ont pas été réincarcérés dans un pénitencier fédéral dix ans après l'expiration de leur peine.

Ces données indiquent des résultats positifs, mais la sécurité publique est un domaine où l'amélioration continue doit être la règle. Les conséquences tragiques des crimes pour les victimes et la collectivité imposent à la Commission de s'efforcer sans relâche d'améliorer l'évaluation du risque et la prise de décisions. Les plans et priorités se concentrent fortement sur des mesures qui rehausseront la qualité des prises de décisions.

Total des dépenses prévues 2003-04

Exécution des programmes	24 000 000 $
Services corporatifs	3 170 000 $
Total	27 170 000 $
ETP prévus 306	

Résultat stratégique – Des décisions judicieuses en matière de mise en liberté sous condition qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités grâce à la réinsertion sociale sans risque des délinquants.

Énoncés de la Vision – Résultats à long terme

- La Commission est le leader mondial en matière de prise de décisions judicieuses - et elle est perçue comme telle -, cherchant constamment à améliorer sa capacité de repérer, chez une population carcérale de plus en plus diversifiée, les délinquants qui réussiront à se réintégrer à la collectivité. La récidive, plus particulièrement la récidive avec violence, continue de diminuer.

- La Commission est assujettie à un cadre législatif habilitant qui lui permet de se servir de toutes ses connaissances spécialisées pour rendre des décisions judicieuses. Une évaluation efficace du risque, particulière à chaque cas, et une gestion du risque basée sur les résultats des recherches, ainsi qu'une surveillance accrue dans la collectivité assurent une réinsertion sociale opportune et sûre des délinquants.

- La Commission choisit des personnes hautement qualifiées comme candidats aux postes de commissaires et comme employés — ce sont des personnes bien renseignées en matière de réinsertion sociale des délinquants et résolues à assurer cette réinsertion sans risque pour la collectivité. L'apprentissage permanent et une bonne planification de la relève sont gages d'excellence comme l'est aussi l'enchâssement dans la loi de dispositions relatives à la nomination des commissaires.

- La Commission élabore, en collaboration avec les collectivités, des modèles innovateurs pour la prise de décisions relatives à la libération conditionnelle et les activités connexes, qui tiennent compte des besoins uniques et de la situation particulière des délinquants autochtones et du rôle des collectivités autochtones dans la réinsertion sociale sans risque de ces délinquants.

- La Commission tire le maximum de la technologie de l'information et des systèmes d'information de la justice intégrée. La qualité et la rapidité de la préparation des cas et de l'information en vue de la prise de décisions répondent aux normes de la Commission dans toutes les circonstances.

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 $)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
• Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi.	• Préparation et réalisation des examens en vue de la mise en liberté sous condition (entre 20 000 et 25 000), notamment des examens pour des délinquants sous responsabilité provinciale, qui entraînent des coûts de plus d'un million de dollars par an.	19 000	19 000	22 055	**24 900**	24 550

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 $)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
• Soutien efficace à l'examen de la *LSCMLC*.	• Analyse de la politique afin d'appuyer les débats sur les propositions de changements aux dispositions législatives.	100	250	150	**100**	-
	• Au besoin, mise en œuvre de mesures pour soutenir la réforme législative.				**AD**	AD
• Maintien de l'appui à l'approche correctionnelle judicieuse (mesures visant les besoins et les circonstances des délinquants et des collectivités autochtones).	• Amélioration des politiques et de la formation ayant trait aux délinquants autochtones, campagnes de sensibilisation des collectivités autochtones, tenue plus fréquente d'audiences avec aide d'un tiers.	275	280	490	**490**	490
	• Prestation de services de libération conditionnelle et de services connexes pour les délinquants venant du territoire du Nunavut.	80	80	80	**80**	80
	• Partenariat pour créer l'infrastructure communautaire nécessaire à l'intégration des délinquants autochtones en toute sécurité.	-	-	100	**100**	100
	• Évaluation des impacts et des effets de l'initiative d'approche correctionnelle judicieuse (questions intéressant les Autochtones).			100	**100**	-
• Élaboration du Système sur la mise en liberté sous condition (SMLC) parallèlement aux travaux de renouvellement du Système de gestion des délinquants (SGD) du SCC. Cela favorisera la mise en commun de l'information au sein du SCC et de la CNLC et dans tout le système de justice.	• Rationalisation des opérations de la CNLC, examen et remaniement des composantes du système, réalisation d'activités de formation visant à faciliter la mise en œuvre du nouveau SMLC, mise en place du nouveau système.	723	2100	1250	**400**	-
	• Étude de scénarios pour la poursuite de l'élaboration et de l'exécution du SMLC.	-	-	50	**150**	AD
	• Appui à l'initiative d'intégration de l'information de la justice afin de s'assurer que le SMLC et les autres systèmes de la CNLC disposent des liens nécessaires pour permettre l'échange efficace des renseignements.	100	100	100	**150**	5

• AD - À déterminer.

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 $)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
• Expansion de l'initiative de la CNLC pour la qualité dans la mise en liberté sous condition :	• Bonne compréhension de ce qu'est la « qualité » en ce qui concerne la mise en liberté sous condition (à l'interne et à l'externe).	-	-	50	**200**	-
- qualité des commissaires et des membres du personnel; - qualité des processus décisionnels; - qualité des décisions.	• Améliorer le recrutement des commissaires et des membres du personnel.	-	-	100	**200**	200
	• Examiner la formation pour s'assurer qu'elle tient compte des dernières informations sur le risque et autres facteurs connexes.			50	**100**	100
	• Examen des modèles de décisions afin de cerner les approches qui donnent de l'information de bonne qualité pour la prise de décisions.			50	**200**	100
• Travaux préliminaires à l'appui de la stratégie nationale antidrogue fédérale.	• Collecte et intégration des données sur la toxicomanie et le risque à des fins de formation et d'élaboration de politiques.	-	-	25	**AD**	AD

• AD - À déterminer.

4.4 Processus décisionnels transparents et responsables

Résultat stratégique 2: Des processus décisionnels transparents, accessibles et responsables.

La *LSCMLC* insiste sur la transparence et la responsabilité et contient notamment des dispositions qui reconnaissent que les victimes ont besoin de certains renseignements, permettent à des parties intéressées d'assister aux audiences de la CNLC et donnent au public accès au registre des décisions de la Commission. Un autre aspect important de la transparence et de l'obligation redditionnelle, tel qu'établi dans la loi, a trait aux enquêtes sur des incidents graves survenus dans la collectivité et la communication efficace des conclusions de ces enquêtes aux parties intéressées à l'intérieur comme à l'extérieur de la Commission. La *Loi* invite également la Commission à mettre sur pied un programme efficace d'information de la population. Ces dernières années, les mesures prises pour informer la population sont devenues plus complexes, car la Commission a dû composer avec la diversité grandissante parmi la population de délinquants et dans la collectivité, ce qui l'a amenée à se tourner vers de nouvelles approches comme celle de l'engagement des citoyens qui donne aux Canadiens une « voix » dans les débats sur des questions ayant des répercussions importantes pour leurs familles, leurs foyers et la collectivité.

Total des dépenses prévues	
Exécution des programmes	2 600 000 $
Services corporatifs	402 000 $
Total	3 002 000 $
ETP prévus 48	

L'importance de la transparence et de l'obligation redditionnelle a été mise en relief dans le rapport présenté par le Comité permanent de la justice et des droits de la personne à la suite de l'examen de la *LSCMLC*; ce rapport préconise une plus grande participation des victimes de crimes et le recours à de meilleures stratégies pour mobiliser les citoyens. En juillet 2001, la CNLC a pris des mesures permettant aux victimes de lire une déclaration lors des audiences. La Commission continuera de suivre cette démarche et en même temps prendra des dispositions efficaces, au sein du SCC et de la CNLC, pour répondre aux besoins d'information des victimes.

Résultat stratégique – Des processus décisionnels transparents, accessibles et responsables						
Énoncés de la Vision – Résultats à long terme						
• La Commission est transparente et juste et est perçue comme telle; elle s'acquitte de son devoir d'agir équitablement et respecte les besoins et circonstances propres aux divers groupes dans l'application de ses politiques et processus décisionnels. • La Commission est un organisme communautaire – et elle est perçue comme telle; elle représente les diverses collectivités et leurs préoccupations, notamment les préoccupations des femmes, des minorités ethniques, des personnes âgées et des jeunes. Le degré de compréhension du public et sa confiance dans la mise en liberté sous condition sont élevés. • La Commission établit de nouveaux partenariats avec les collectivités, créant ainsi parmi les citoyens un réseau de porte-parole en faveur de la mise en liberté sous condition et de la réinsertion sûre des délinquants. La communication de renseignements et la consultation du public caractérisent tous les aspects du travail effectué par la Commission. • La Commission élabore des processus décisionnels innovateurs qui répondent aux besoins des victimes et reconnaissent la valeur des méthodes de justice réparatrice, qui mettent l'accent sur la participation des victimes, des délinquants et de leurs familles respectives ainsi que de la collectivité. • La Commission travaille efficacement avec ses partenaires clés, notamment le SCC, le secteur bénévole, les groupes communautaires et d'autres ordres de gouvernement pour favoriser un système de justice pénale efficace axé sur l'atteinte d'un objectif commun de protection de la société et caractérisé par des systèmes et des processus équilibrés.						
Priorités	**Activités prévues**	**Ressources (000 $)**				
		2000-2001	**2001-2002**	**2002-2003**	**2003-2004**	**2004-2005**
• Gestion efficace des responsabilités qu'impose la loi.	• Réponse aux charges de travail annuelles consistant en quelque 15 000 contacts avec des victimes, la présence de 1 100 observateurs aux audiences, et 4 000 demandes de consultation du registre des décisions et enquêtes sur des incidents tragiques.	800	800	1 460	**1 542**	1,542
	• Poursuite de la mise en place continue de mesures provisoires visant à permettre aux victimes de lire une déclaration aux audiences de la CNLC; examen des mesures permettant aux victimes d'avoir accès aux enregistrements des audiences de la CNLC.	-	350	400	**500**	AD

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 $)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
	• Examen, avec le SCC, et mise en oeuvre de mesures visant à améliorer la communication d'informations aux victimes, aux niveaux national et régional.	100	100	120	**120**	AD
• Poursuite de l'élaboration et de la mise en oeuvre du cadre stratégique de la CNLC pour l'engagement des citoyens.	• Expansion de la stratégie de manière à englober les collectivités rurales, autochtones et multiethniques. La stratégie assurera : • la diffusion au public d'information pertinente et récente; • la possibilité d'assister à des débats valables sur les questions touchant la libération conditionnelle; • l'organisation de partenariats avec les collectivités.	275	270	270	**200**	200
• Élaboration continue d'un plan pour faire face à la diversité croissante de la population parmi les délinquants et dans la collectivité.	• Mise en œuvre d'un train de mesures axées sur les questions liées à la diversité, ce qui comprend : • des stratégies de recrutement qui feront en sorte que le personnel et les commissaires seront représentatifs des collectivités servies par la Commission;			100	**100**	100
	• des politiques, des activités de formation et des modèles de décision qui respectent la culture, le caractère ethnique, etc.	260	240	420	**410**	410
• Étude continue de la justice réparatrice dans le contexte des décisions prises en matière de libération conditionnelle.	• Examen des incidences des politiques de justice réparatrice sur la libération conditionnelle, consultation des partenaires et des intervenants au sujet de la justice réparatrice.	50	100	100	**50**	50
• Encouragement à une action efficace pour la mise en oeuvre de l'entente du fédéral avec le secteur du bénévolat.	• Consultations, au sein de la Commission, avec des partenaires clés et avec la collectivité au sujet de la mise en œuvre de l'entente.	-	-	50	**50**	-
	• Élaboration du plan d'action de la CNLC pour la mise en oeuvre de l'entente.				**50**	100

• AD - À déterminer.

4.5 Décisions judicieuses en matière de réhabilitation

Résultat stratégique 3 – Des décisions judicieuses en matière de réhabilitation qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités et à fournir, en temps utile, des services aux candidats à la réhabilitation.

La réhabilitation est une mesure officielle qui élimine la marque infamante d'un casier judiciaire pour des gens reconnus coupables d'une infraction à une loi fédérale qui, après avoir purgé la peine imposée et après une période de temps donnée, se sont conduits en citoyens responsables. La réhabilitation est, par conséquent, un moyen de faciliter la réinsertion sans danger dans la collectivité.

Total des dépenses prévues	
Exécution des programmes	1 780 000 $
Services corporatifs	400 000 $
Total	2 180 000 $
ETP prévus 32	

Le programme de réhabilitation reçoit de 20 000 à 25 000 demandes annuellement. Ces dernières années, le volume des demandes a outrepassé la capacité de traitement. À cause de cela, le temps moyen de traitement des demandes de réhabilitation a augmenté considérablement et la qualité du services au client a diminué parallèlement. L'amélioration du service est une des grandes priorités de la Commission. Parmi les principales mesures à cet égard, mentionnons la rationalisation des processus et l'usage innovateur de la technologie.

Résultat stratégique – Des décisions judicieuses en matière de réhabilitation qui contribueront, à long terme, à protéger les collectivités et à fournir, en temps utile, des services aux candidats à la réhabilitation.

Énoncés de la Vision – Résultats à long terme

- La Commission traite la plupart des demandes de réhabilitation dans un délai de quelques semaines. Le public reconnaît de façon générale que la réhabilitation est un indicateur à long terme de la réadaptation et ceux qui obtiennent leur réhabilitation en ont plus pour leur argent, que ce soit au chapitre du service reçu ou du fait que la population est plus consciente de l'importance de la réhabilitation.

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 $)				
		2000-2001	**2001-2002**	**2002-2003**	**2003-2004**	**2004-2005**
• Gestion efficace des responsabilités imposées par la loi en ce qui a trait à la réhabilitation.	• Traitement efficace de 20 000 à 25 000 demandes de réhabilitation chaque année.	2 000	2 200	2 400	**1 930**	1 930
• Mesures permettant d'accélérer le traitement des demandes de réhabilitation.	• Examen de processus, élaboration de plans pour continuer d'innover dans l'utilisation de la technologie pour traiter plus efficacement les demandes.	500	200	350	**200**	200
	• Élaboration d'un plan à long terme pour rehausser la qualité du service, notamment examen de la gestion des recettes et cadre législatif des réhabilitations.	-	-	-	**50**	AD

• AD - À déterminer.

4.6 Programme de gestion moderne

Résultat stratégique 4 – Un programme de gestion moderne qui permet à la Commission de s'améliorer en tant qu'organisation et d'offrir un service de qualité aux Canadiens et Canadiennes.

De plus en plus, les ministères et organismes fédéraux sont invités à suivre des pratiques modernes de gestion abolissant les obstacles qui nuisent à l'efficacité des opérations et favorisent les efforts de coopération avec divers partenaires et intervenants. On leur demande de se servir d'une vaste gamme d'outils et de technologies en mettant l'accent sur la qualité du service et en visant particulièrement les citoyens, les résultats et la responsabilité dans la dépense.

Total des dépenses prévues	
Exécution des programmes	791 000 $
Services corporatifs	139 000 $
Total	930 000 $
ETP prévus 8	

Modernisation de la fonction de contrôleur : il s'agit d'un principe fondamental de gestion moderne. Dans le cadre de cette initiative, on attend des organismes qu'ils favorisent une amélioration plus régulière, une plus grande efficacité et une obligation redditionnelle plus rigoureuse.

La Commission participe à la concrétisation de ce concept depuis environ 18 mois. Jusqu'à présent, les travaux ont consisté à évaluer la capacité, à reconnaître les améliorations à apporter en priorité dans les secteurs de gestion clés, et à établir des plans d'action pour régler ces priorités. Dans les prochaines années, on mettra plutôt l'accent sur la mise en œuvre, en insistant sur le rôle de catalyseur du contrôleur pour :

- restaurer la Commission à sa position d'employeur de choix en renforçant sa capacité de recruter et de conserver des employés qualifiés;
- élaborer une stratégie efficace de gestion de l'information et de technologie de l'information qui assure le maximum d'avantages pour l'exécution des programmes et la gestion des ressources dans les secteurs d'activité;
- fournir les outils, la formation, le matériel et les installations nécessaires pour que les employés de la CNLC travaillent dans un environnement stimulant et professionnel;
- intégrer la planification, la gestion des ressources et l'établissement de rapports sur le rendement en s'efforçant de lier l'information sur les programmes et l'information financière, et l'établissement d'un cadre intégré de gestion du risque pour la CNLC.

Gouvernement en direct (GED) : Le Gouvernement en direct est aussi un élément fondamental du service aux Canadiens et du programme de gestion moderne de la CNLC. Le plus gros défi pour la Commission sera d'élaborer une approche pour l'initiative GED, même si elle dispose de ressources très limitées à cette fin. Dans ce contexte, la Commission continuera d'axer ses efforts en priorité sur la communication de renseignements. Les gens qui entrent en relation avec la Commission affirment que c'est la possibilité d'obtenir rapidement de l'information de qualité qu'ils apprécient le plus.

Résultat stratégique – Un programme de gestion moderne qui permet à la Commission de s'améliorer en tant qu'organisation et d'offrir un service de qualité aux Canadiens et Canadiennes.

Énoncés de la Vision – Résultats à long terme

- La Commission a les ressources nécessaires pour répondre à ses besoins. Les niveaux de ressources lui laissent la marge de manœuvre nécessaire pour faire face à la croissance de la charge de travail, répondre aux nouvelles priorités du gouvernement, assurer un apprentissage permanent, veiller au progrès et à l'innovation technologiques.
- La Commission tire le maximum de la technologie de l'information et des systèmes d'intégration de l'information de la justice. La qualité et la rapidité de la préparation des cas et de l'information en vue de la prise de décisions répondent aux normes de la Commission dans toutes les circonstances.

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 $)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Modernisation de la fonction de contrôleur	• Bureau du contrôleur moderne.	-	145	160	**160**	160
• Restaurer la position de la CNLC en tant qu'employeur de choix.	• Examen des rôles, de la structure et du régime de classification de l'organisation.	-	-	70	**70**	
	• Mis en oeuvre d'un régime de classification approprié.	-	-	-	**AD**	AD
	• Mise en oeuvre de plans de relève et de stratégies de recrutement pour faire face au vieillissement de la main d'œuvre et tenir compte des aspects clés de la diversité canadienne.	-	-	-	**150**	250
• Élaborer une stratégie efficace de gestion de l'information et de technologie d'information (GI/TI) pour la Commission.	• Identification de scénarios pour faire en sorte que la CNLC ait accès à des services et à un soutien en GI/TI, comprenant notamment une plate-forme appropriée pour le SMLC et d'autres systèmes.	-	-	50	**50**	-
• AD - À déterminer.						

Priorités	Activités prévues	Ressources (000 $)				
		2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
	• Conception et mise en oeuvre d'une analyse de rentabilisation pour le scénario le plus approprié de GI/TI.	-	-	-	**AD**	AD
	• Élaboration d'un plan de gestion de l'information pour combler les besoins de la CNLC à court terme et à long terme.		-	50	**200**	200
• Fournir les outils, la formation, le matériel et les installations nécessaires pour que les employés de la CNLC travaillent dans un environnement stimulant et professionnel.	• Amélioration de l'orientation, de la formation et du perfectionnement professionnel afin d'inciter les employés à apprendre sans cesse.			-	**50**	100
	• Élaboration d'un plan d'aménagement national pour répondre aux besoins actuels et futurs.			50	**AD**	AD
• Renforcement de l'intégration de la planification, de la gestion des ressources et de l'établissement de rapports sur le rendement.	• Élaboration d'un processus de planification qui reliera l'analyse environnementale, la planification stratégique et opérationnelle et l'affectation des ressources.				**50**	50
	• Élaboration d'une stratégie de ressources qui fera concorder l'affectation des ressources de la CNLC et les charges de travail, incluant les modèles adéquats de prestation de services pour la CNLC.				**50**	AD
	• Élaboration d'un cadre intégré de gestion du risque à l'intention de la Commission pour faciliter l'exécution de programmes de bonne qualité et l'efficacité de la gestion.				**100**	50

• AD - À déterminer.

Section 5 : L'organisation

La Commission nationale des libérations conditionnelles est un organisme qui fait partie du portefeuille du Solliciteur général au même titre que le ministère du Solliciteur général, le Service correctionnel du Canada, la Gendarmerie royale du Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité et plusieurs petits organes d'examen. La Commission travaille en partenariat avec les autres membres du Portefeuille, mais se distingue de ceux-ci à de multiples égards. La CNLC est un tribunal administratif indépendant, chargé de rendre des décisions concernant la mise en liberté sous condition de délinquants sous responsabilité fédérale et de délinquants relevant de provinces ou de territoires ne possédant pas leurs propres commissions des libérations conditionnelles, de prendre des décisions concernant la réhabilitation des délinquants et de formuler des recommandations de clémence. Même si elle est régie par la *LSCMLC*, la Commission assume ses responsabilités décisionnelles en toute indépendance et en toute liberté.

5.1 Secteurs d'activité

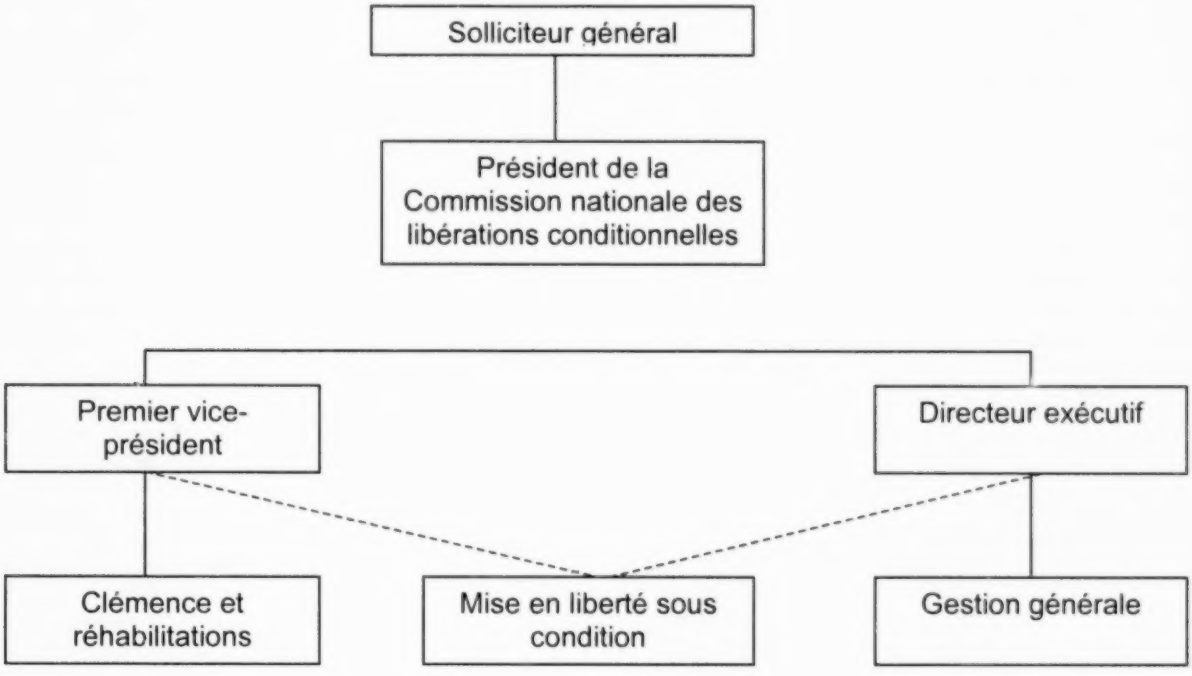
La Commission exécute son programme par le biais de deux secteurs d'activité (mise en liberté sous condition, clémence et réhabilitations) et d'une fonction de gestion générale :

- le processus de mise en liberté sous condition comprend l'examen des cas et la prise de décisions judicieuses; le soutien nécessaire à ces décisions; les vérifications de cas et les enquêtes sur les incidents graves dans la collectivité; la réalisation d'activités de formation ayant pour but d'assurer le professionnalisme dans tous les aspects du processus décisionnel; l'élaboration de politiques visant à orienter les décisions et les opérations; la communication de renseignements aux victimes et l'aide aux observateurs qui assistent aux audiences de la CNLC ainsi qu'aux personnes qui veulent consulter le registre des décisions de la Commission; les stratégies d'information du public; et la coordination de l'exécution des programmes du secteur d'activité à l'intérieur de la Commission et en collaboration avec les principaux partenaires.

- les responsabilités de la Commission dans le domaine de la clémence et des réhabilitations consistent à examiner les demandes de réhabilitation et à rendre des décisions judicieuses concernant l'octroi ou le refus des réhabilitations; à fournir le soutien nécessaire à la prise de décisions en matière de réhabilitation; à élaborer une politique en matière de clémence et de réhabilitations; à percevoir les recettes liées aux réhabilitations; à formuler des recommandations de clémence; à élaborer des stratégies d'information du public; et à coordonner les activités du secteur de la clémence et des réhabilitations à l'intérieur de la Commission et en collaboration avec les principaux partenaires.

- la gestion générale consiste à exécuter différentes politiques de gestion et à offrir un certain nombre de services (finances, ressources humaines, information, planification stratégique et opérationnelle) afin de soutenir les secteurs d'activité de la mise en liberté sous condition et de la clémence et des réhabilitations, et à donner suite aux initiatives des organismes centraux.

5.2 Responsabilité des secteurs d'activité



5.3 Rapports sur la plan des ressources : secteurs d'activité et résultats stratégiques en 2003-2004 (en milliers de dollars)

Résultats stratégiques	Mise en liberté sous condition	Clémence et réhabilitations	Gestion générale	Total
Décisions judicieuses en matière de mise en liberté sous condition	24 000	-	3 170	27 170
Processus décisionnel transparent et responsable en matière de mise en liberté sous condition	2 600	-	402	3 002
Décisions judicieuses en matière de réhabilitations	-	1 780	400	2 180
Programme de gestion moderne	230	6	694	930
Total	26 830	1 786	4 666	33 282

5.4 Renseignements financiers

Tableau 1 : Coût net du programme pour 2002-2003

(en millions de dollars)	Mise en liberté sous condition	Clémence et réhabilitations	Gestion générale	**Total**
Dépenses nettes prévues	26,8	1,8	4,7	33,3
Plus :				
Services reçus sans frais				
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1,6	0,1	0,3	2,0
Cotisations aux régimes d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT	1,5	0,1	0,2	1,8
Salaires et dépenses connexes pour les services juridiques fournis par Justice Canada	0,2			0,2
Coût total du programme	30,1	2,0	5,2	37,3
Moins : Recettes non disponibles	0,0	0,8	0,0	0,8
Coût net du programme 2002-2003	30,1	1,2	5,2	36,5

Tableau 2 : Recettes non disponibles

Recettes non disponibles (en millions de dollars)	Prévision des recettes 2001-2002	**Recettes prévues 2002-2003**	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005
Clémence et réhabilitations	0,8	**0,8**	0,8	0,8
Total des recettes non disponibles	0,8	**0,8**	0,8	0,8

5.5 Lois et règlements appliqués par la Commission nationale des libérations conditionnelles

Le ministre assume l'entière responsabilité devant le Parlement de l'application des lois suivantes :	
Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition	L.C. 1992, ch.20, modifié par L.C. 1995, ch. 42, L.C. 1997, ch.17 et son règlement d'application
Loi sur le casier judiciaire	
Le ministre partage la responsabilité devant le Parlement de l'application des lois suivantes :	
Code criminel	L.R. 1985, ch. C-47
Loi sur les prisons et les maisons de correction	L.R. 1985, ch. P-20
Lettres patentes constituant la charge du gouverneur général du Canada (1947)	Gazette du Canada, 1947, Partie I, Vol. 81, p. 3104, réimprimé dans L.R. 1985, Appendice II, N° 31

5.6 Personnes-ressources

Bureau	Adresse
Bureau national	Directeur, Communications 410, avenue Laurier ouest Ottawa (Ontario) K1A 0R1 Téléphone : (613) 954-6547 Télécopieur : (613) 957-3241
Région de l'Atlantique	Directeur régional 1045, rue Main Unité 101 Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1H1 Téléphone : (506) 851-6345 Télécopieur : (506) 851-6926
Région du Québec	Directeur régional 200, boul. René-Lévesque Ouest 10e étage, pièce 1001 – Tour Ouest Montréal (Québec) H2C 1X4 Téléphone : (514) 283-4584 Télécopieur : (514) 283-5484
Région de l'Ontario	Directeur régional 516, promenade O'Connor Kingston (Ontario) K7P 1N3 Téléphone : (613) 634-3857 Télécopieur : (613) 634-3861
Région des Prairies	Directeur régional 101, 22e Rue Est 6e étage Saskatoon (Saskatchewan) S7K 0E1 Téléphone : (306) 975-4228 Télécopieur : (306) 975-5892
Région du Pacifique	Directeur régional 32315 South Fraser Way Pièce 305 Abbotsford (Colombie-Britannique) V2T 1W6 Téléphone : (604) 870-2468 Télécopieur : (604) 870-2498

Site Internet de la Commission nationale des libérations conditionnelles :
http://www.npb-cnlc.gc.ca/